

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月30日現在

機関番号：34416

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2011～2012

課題番号：23830105

研究課題名（和文）強い海外子会社構築のための拠点間関係に関する研究

研究課題名（英文） Research about relationships among subunits in multinational corporations which build strong foreign subsidiaries

研究代表者

大木 清弘 (OKI KIYOHIRO)

関西大学・商学部・助教

研究者番号：20611073

研究成果の概要（和文）：

本研究は強い海外子会社構築のための拠点間関係を明らかにすることを目的とした研究である。文献レビュー、公刊データ分析、日本企業へのインタビュー調査、質問票調査を行った。結果、「親会社からの支援と海外子会社の自律性のバランスが強い海外子会社の構築につながりうること」「他の海外子会社との競争関係と協調関係のバランスが、強い海外子会社の構築につながりうること」が明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

This research aimed to clarify the relationships among subunits in multinational corporations which build strong foreign subsidiaries. I conducted the literature reviews, the secondary data analyses, the interviews with managers of Japanese companies, and the questionnaire survey for Japanese factories in Thailand. As a result, this research clarified that both “the balance between supports from parent companies and autonomy of foreign subsidiaries” and “the balance between internal competition among foreign subsidiaries and cooperation among foreign subsidiaries” can build strong foreign subsidiaries.

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2012年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,800,000	540,000	2,340,000

研究分野：国際経営

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：海外子会社、能力構築、多国籍企業、競争と協調、依存と自律、海外工場、海外派遣者

1. 研究開始当初の背景

現在の日本企業にとって、海外子会社の重要性は増しており、強い海外子会社を構築していくことが求められている。しかし既存研究は「強い海外子会社の『構築』に関する議

論の不足」「本国拠点を含む他の海外拠点との関係性の軽視」「研究対象の偏り」という問題を抱えていた。

こうした現実の要請と既存研究の不足を受け、申請者はこれまで、海外製造子会社を

対象に、本国及び他の海外拠点との関係が、海外子会社の能力構築の重要な要素となる可能性を示唆してきた。しかし申請時は、一部の事例研究から新たな論理を提示したにとどまっていた。

2. 研究の目的

既存研究の問題を受け、本研究では、日本企業の海外製造子会社を対象に、公開データ分析、インタビュー、質問票調査を行い、強い海外子会社を構築するために、本国及び他拠点との関係をどのようにマネジメントすべきかについて、より深く追究していくことを目指した。特に、以下の2点を明らかにすることを目指した。

(1) 本国拠点との関係

海外子会社の本国拠点への「依存と自律」に焦点を絞る。「両者のバランスを長期的に取ることが、強い海外子会社の構築につながる」ことを明らかにする。

(2) 他拠点との関係

社内他拠点との「競争と協調」に焦点を絞る。「拠点間で競争と協調を両立できている海外子会社が強い海外子会社となりえる」ことを明らかにする。

3. 研究の方法

本研究は、日本企業の海外製造子会社を対象に、4つの研究パートに分けた研究を行った。企業の業種としては、海外展開が盛んな電機・電子産業を主に扱った。

(1) 理論的サーベイ

調査の基本となる理論的サーベイを行う。ここでは主に、「海外子会社の『強さ』の定義」と「強い海外子会社の構築に影響を与える要因」に関する文献サーベイを行う。

(2) マクロデータ分析

ここでは、「本国拠点と海外子会社の依存・自律関係」が強い海外子会社の構築に及ぼす影響を、公開データを元に定量的に分析する。

(3) インタビュー調査

数社から十数社の海外子会社、及びその本社を対象にインタビュー調査を行う。この調査では、本研究の主な仮説を定性研究から検証することと、新事実の発見を目指す。

(4) 質問票調査

企業数百社を対象にした質問票調査を行う。質問項目は、理論的サーベイ、マクロデータ分析、インタビューから得られた知見を元に作成し、「強い」海外子会社の構築に有

効な拠点間関係に関する調査を行う。

4. 研究成果

以下では、研究方法に合わせて研究成果を記す。

(1) 理論的サーベイ

理論的サーベイでは大きく分けて2つの研究を行った。

1つ目は海外子会社の強さの定義とその要因に関する理論的サーベイである。「海外子会社の強さ（パフォーマンス）」に関する40本の先行研究をレビューした。結果、「海外子会社の強さは、財務パフォーマンス、市場パフォーマンス、組織パフォーマンス、ポジションの4つに分けられること」、「海外子会社の強さの要因は、親会社要因、海外子会社要因、全社要因、現地環境要因、産業要因の5つが挙げられること」「強い海外子会社の構築要因に関する研究はまだ少ないこと」が明らかになった。

この研究の重要な貢献は、海外子会社の強さに関する包括的なフレームワークを提示した点である。海外子会社の強さに関して、40本の論文を扱った理論的サーベイを行った研究は、国内外にも存在しない。今後の海外子会社研究において、一つの指針を示した研究と言える。また、この研究の成果が、本研究の質問票調査作成の際に活かされた。

この研究は、東京大学ものづくり経営研究センターのディスカッションペーパーとして公開されている (http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC437_2013.pdf)。また、赤門マネジメント・レビューというオンラインジャーナルに、「研究ノート」として投稿予定である。

2つ目は、「依存と自律」に関する知見を得るために、日本企業の海外派遣者（駐在員）を中心とした国際人的資源管理に関するレビュー論文を作成した。

近年日本企業では海外子会社の自律性の重要性が議論されている。日本企業の海外子会社は過度に本国本社に依存していると批判されてきた。しかしレビューの結果、こうした批判は日本企業のパフォーマンスが低下している時に生まれたものであり、パフォーマンスとの明確な関係は明らかにされていないこと、欧米ではむしろ本国からの支援が足りないことが問題視されていることなどが明らかにした。

この研究の重要な貢献は、日本企業の海外子会社は、確かに本国に依存し自律が不足しているが、決して依存（支援）が不要と断定されたわけではないことを明らかにしたことである。本国からの支援と自律のバランスが重要であるということ、1970年代から最新の研究までのレビューから明らかにした

のである。

この研究は、2012年10月の組織学会全国大会で発表され、さらに2013年6月に発行予定の「組織論レビューI（白桃書房）」に掲載が決定している。

(2) 公刊データ分析

ここでは東洋経済新報社の「海外進出企業総覧」を用いて、「依存（支援）と自律」に関する2つの研究が行われた。これらは、各海外子会社にいる本国からの海外派遣者を依存の変数として分析したものである。

1つ目は「依存（支援）」の強さが本国本社の資源によって変わることを明らかにした研究である。定量分析から、本国本社の資源が豊富にある企業ほど、海外派遣者を増やすことが明らかになった。ここから、本国本社からの支援が、海外への生産拠点の移転などによる本国拠点の縮小などによってなし崩し的に減少していく可能性を指摘した。

この研究が明らかにしたのは、本国拠点の縮小によって、支援が徐々になくなっていく可能性である。決して自律が増えたから支援が減るのではなく、こうした外部要因によって「依存と自律」のバランスが崩れていく可能性が提示された。この研究は関西大学商学部の商学論集に掲載されている。

2つ目は、日本企業において「依存と自律」がどのように観測されるかを明らかにした分析である。10年間のパネルデータを用いた結果、一定して自律方向に向かっている企業は少なく、依存と自律を交互に繰り返している企業が最も多いことが確認された。また、自律度が高い企業（海外派遣者が3人以下）の企業の多くは、当初から海外派遣者が少ない企業であった。つまり、依存が徐々に減らされるという事例よりも、依存と自律をバランスよく保っている海外子会社、もしくは初めから本国からの支援がなかった海外子会社が多いことが明らかになった。

この研究は、現実の多くの海外子会社が依存と自律のバランスをとることで、長期的に成長していることを明らかにしたという点で、新規性のある研究である。ここから、部分的に「依存と自律のバランスが重要である」という仮説が証明された。なお、この研究は長崎大学の佐藤秀典准教授・勝又壮太郎准教授との研究会で発表された。

ただし、公刊データ分析では競争と協調に関する分析を行うことができなかった。これらについては、インタビュー調査と質問票調査によって探求する。

(3) インタビュー調査

インタビュー調査では「依存と自律」、「競争と協調」、「その他の新事実」が明らかになった。

① 依存と自律

いくつかの企業の調査から、依存（支援）と自律のバランスの重要性が明らかになった。

まずミネベア株式会社への調査から、本国工場が支援しながらも、海外工場が自律的に能力構築を行うことが、海外工場の能力構築につながっていることが確認できた。この論文は、赤門マネジメント・レビューに査読付き論文として掲載されている。

また、インタビューの結果、ある自動車部品メーカーは、海外子会社に自律性を持たせるために、あえてまずは本国が積極的に支援していることが明らかになった。一定の資源のない海外子会社に自律性を与えても、成長しない可能性があるため、「自律のための支援」を行っているのである。ここからも、支援と自律のバランスをダイナミックに取ることで、海外子会社の成長を促進できるメカニズムが見て取れた。

② 競争と協調

海外子会社間に競争と協調を導入している企業は多くなかったが、いくつかの企業では競争と協調のバランスをとることが、海外子会社の能力構築の促進につながることを確認できた。

まず、1980年代のIBMは、各国の工場を競争させていたことが、IBMのOBへのインタビューから明らかになった。彼らは、各国の能力を比較した上で、新製品ごとに「primary工場」を決めることで、各国の能力構築を促していた。その一方で、各国拠点の情報共有をマネジャークラスにおいて積極的に行っていた。競争と協調のバランスをうまく保つことが、重要なマネジメント要件だったのである。

また、ミネベアも競争と協調のバランスをうまく保っている企業であった。ミネベアでは、海外工場同士を競争させた上で、本国工場が協調を促進していた。タイ子会社へのインタビューから、そうした本国工場の役割は、現地のタイ人マネジャーも価値があると認めていることが明らかになった。なお、このミネベアに関する記述は、赤門マネジメント・レビューの査読付き論文に掲載されている。

では、どのようにして両者のバランスをとるのか。この議論を進めるために、こうしたバランスをとる際に、本国拠点が重要な役割を持つことを示した論文を執筆した。この論文では、本国拠点（工場）が海外子会社と直接競争するかしらないか、海外子会社間の協調を促進するかしらないかによって、本国拠点を類型化するフレームワークが提示されており、それぞれに当てはまる企業が明らかにさ

れている(図1)。競争と協調のバランスをとるために本国拠点が重要な役割を担う可能性を検討するためのフレームワークを提示した。なお、この論文は International Journal of Productivity and Quality Management に英語論文として投稿され、レフェリーからマイナーリビジョンの判断をもらっている。

図1 競争と協調における本国拠点の役割の類型

		協調を調整するか?	
		No	Yes
競争に参加するか?	Yes	(1) コンペティター (日産自動車)	(3) コオペティター (昭和電工)
	No	X	
			(2) コーディネーター (ミネベア)

③新事実の発見

最後に、インタビュー調査を通じて、当初予期していなかった新事実が明らかになった。特に興味深いのは「自律性は意図して与えられるものなのか?」という議論である。

調査した自動車部品メーカーは支援を行うことで自律を促していたが、これは自律してもやっていける能力を構築するための支援である。しかし一方で支援を受ければ、本社のパワーを受けることになり、海外子会社の自律性が損なわれる可能性がある。つまり、海外子会社への支援は、「能力を構築する」という意味では海外子会社の自律を促す効果もあるが、「本社の影響下におく」という意味で、海外子会社の自律を阻害する可能性もある。

実際に、いくつかの高度な自律性を持った拠点は、本国からの支援が偶発的に薄れ、現地が仕方なくイニシアブを持って行動した結果、高い能力を持つに至った拠点であった。シンガポールの日系電子部品メーカー、タイの日系塗料メーカー、タイの日系機械部品メーカーはまさにそうした拠点であった。つまり支援をしながら自律性を与えるということに成功している事例は、高度な自律性を持っている日本の海外子会社には少ないと思われる。

よって、「支援と自律のバランス」を議論するには、支援がもたらす自律を促す効果と自律を阻害する効果の二つをどのようにマネジメントしていくのかについて、今後検討が必要であることが判明した。

(4) 質問票調査

①質問票の作成

以上の議論を元に海外子会社を対象とした質問票調査を行うことにした。

対象はタイの日系海外製造子会社 211 社である。産業は電気機器産業・輸送機器産業・機械産業・精密機器産業である。

質問票の作成のために、既存研究、企業人の意見、研究者の意見を参考にした。主な項目としては以下を尋ねている。

- ・海外子会社のパフォーマンス(本国工場との比較、他の海外工場との比較、3年前の自社工場との比較)
- ・本国工場からの支援
- ・現地の自律性
- ・他の海外工場との協調
- ・他の海外工場との競争
- ・市場状況
- ・競争の状況
- ・技術情報
- ・海外工場の基本情報(人数、日本人の数、製品の出荷先、サプライヤー等)

これらの項目の相関関係などを定量的に分析することが最大の目的だった。

②調査票の回収

調査票を送付した結果、現在までで 56 社から返答があった。回収率は 26%である。基本的な統計的な分析ができるまでのサンプルは集まった。

結果から見ると、「本国からの支援がある程度強く残っていること」「現地の自律性は高くないこと」「タイの競合として中国が多いこと」などが明らかになった。

こうした全体傾向が明らかになったが、パフォーマンスとの回帰分析を行うにはサンプル数が少ないため、引き続きサンプルを増やす努力を行う必要がある。

③貢献と残された課題

質問票調査では限定されたサンプルながらも、日本企業の海外子会社の「支援と自律」「競争と協調」の実情を明らかにする貴重なデータが取れた。しかし、パフォーマンスとの関係を見るには、さらにサンプルを増やす必要がある。

しかし、今回作成した質問票には大きな価値がある。上記の項目を明確に測るような質問票は、これまでの日本の国際経営では明らかにされていなかった。この質問票をより多くの企業に配り、さらに改良することで、日本企業の海外子会社の実態を掴むための手段となり得るだろう。

(5) 本研究全体の貢献と今後の課題

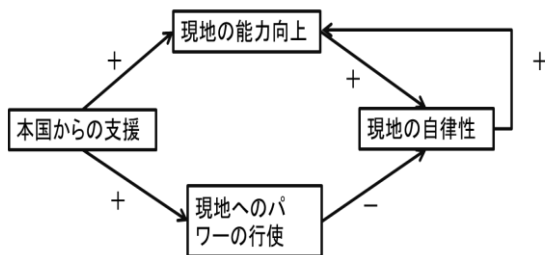
本研究の最大の特徴は、海外子会社の能力構築を、本国拠点及び他の海外子会社との関係から明らかにしようとした点である。「依存（支援）と自律のバランス」「競争と協調のバランス」の重要性を事例や公刊データから明らかにし、今後の議論に活用できるフレームワークを提示したことが、本研究の最大の貢献である。

また、質問票調査に使用した質問票は、海外子会社を分析する際に継続的に使えるツールとなり得る。質問票調査のサンプル数を増やすために再配布することはもちろん、質問項目を増減させることで、新たな問題意識を組み込んだ分析を行っていくことが可能となるだろう。

ただし、本研究には今後の課題を2つ残している。

まず、「支援と自律」の研究から考えられた、支援の自立促進効果と阻害効果の検証である（図2）。日本企業の場合、支援における阻害効果が強いことが、現地に自律性を与えられない原因である可能性がある。この点を詳しく分析し、日本企業のマネジメントに応用する必要があるだろう。

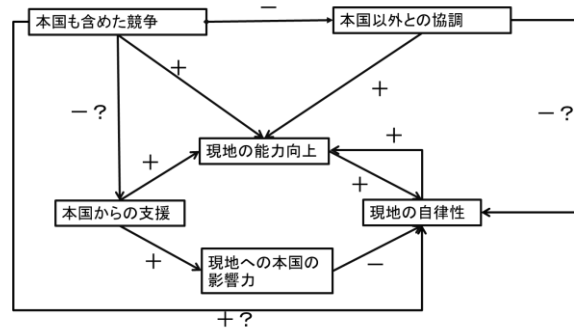
図2 今後検討すべきモデル
(支援と自律)



2つ目は、「競争と協調のバランス」が十分に実証できていないことである。これは、日本企業において海外子会社同士が強い競争関係にあるケースがまだ多くないことに起因している。こうした点を踏まえた場合、「競争と協調」に関する研究は、長期的なスパンで行っていく必要があるだろう。

以上を含め、本研究全体から今後検討すべきモデルは図3となる。特に競争と本国からの支援や自律性への影響は本研究では明らかにできていないため、今後明らかにしていく必要がある。

図3 今後検討すべきモデル
(全ての要因)



5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

①大木清弘、知識集約型マザー—量産活動をもたない本国拠点による海外拠点の量産活動への支援—、赤門マネジメント・レビュー、査読有、11巻9号、2012、565-584

<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR11-9.html>

②大木清弘、海外派遣社員の増加における本国本社資源の重要性—日本企業に対する定量・定性分析—、関西大学商学論集、査読無、56巻3号、2011、1-15

〔学会発表〕(計1件)

①大木清弘、国際人的資源管理論における日本企業批判：日本人海外派遣者問題の再検討、組織学会2013年度年次大会、査読有、2012年10月20日、国士舘大学

〔図書〕(計1件)

①大木清弘、白桃書房、組織論レビューI(国際人的資源管理論における日本企業批判：日本人海外派遣者問題の再検討)、2013 近刊、ページ未定

6. 研究組織

(1) 研究代表者

大木 清弘 (Oki Kiyohiro)

関西大学・商学部・助教

研究者番号：20611073